



Indian and Northern  
Affairs Canada

Affaires indiennes  
et du Nord Canada

CAI  
IA  
-7048



3 1761 11765106 7

# WORKING TOGETHER




TO  
MAKE CANADA  
A BETTER PLACE  
FOR  
FIRST NATIONS  
AND  
NORTHERN PEOPLES

SERVE WITH HONOUR  
STRIVE FOR EXCELLENCE



COUNCIL FOR CHANGE

Canada

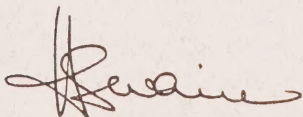


Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

**T**he collective efforts of staff members at all levels of the Department of Indian Affairs and Northern Development are reflected in our mission and values statements.

**M**uch has already been accomplished in creating an atmosphere of positive change at DIAND. The statements of what we do and how we do it are key elements in our recent achievements, for they describe the new outlook with which we approach our work.

**I** encourage you to familiarize yourself with the mission and values statements and make them a part of your working day. In so doing, you will be taking part in the exciting innovations happening in this department."

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Harry Swain', with a stylized, flowing script.

Harry Swain  
Deputy Minister

*OUR MISSION  
STATEMENT:*

*WORKING TOGETHER  
TO MAKE CANADA  
A BETTER PLACE FOR  
FIRST NATIONS AND  
NORTHERN PEOPLES.*

*OUR VALUES  
STATEMENTS:*

*SERVE WITH HONOUR;  
STRIVE FOR  
EXCELLENCE.*





ARMAND GREYES



"THE PROCESS USED  
TO DEVELOP THE  
STATEMENTS REFLECTED  
THE IMPORTANCE OF  
THE VIEWS AND  
PARTICIPATION OF  
PEOPLE AT ALL LEVELS  
OF THE DEPARTMENT."

"IT WAS AN HONOUR  
AND A PLEASURE TO  
BE INVOLVED IN WHAT  
WAS IN FACT A  
NATIONAL EVENT.  
SUCH AN OPPORTUNITY  
PRESENTS ITSELF ONLY  
RARELY."

## IN SEARCH OF A MISSION STATEMENT

The Deputy Ministers' Council for Change began its work when 55 employees met in Ottawa in late 1989.

The mandate was almost impossibly broad: The group was to look at how to help DIAND create a climate for change. This new climate would lead to the creation of a statement of beliefs that would give a sense of the purpose and values that bind us together as members of the unique group that comprises this department.

Starting with the idea that improved communications is vital to this new climate and knowing that communicating is dependent on active listening and learning, the Council adopted an expression to emphasize the need for a two-way information exchange between staff and managers: "Everyone a student... everyone a teacher."

From there, Council members went to meet with staff. Both the Deputy Minister and Associate Deputy Minister also committed the time to visit all regional and district offices. The Council held feedback sessions with employees which generated first-hand information on problems, solutions and suggestions for improvements of all descriptions to our life at DIAND.

## BUILDING ON A CLIMATE FOR CHANGE

The staff's detailed response to these consultations resulted in many new departmental initiatives being put in place immediately and in the creation of 13 working groups to address the more complex issues raised in the feedback sessions. One of these groups was asked to develop a departmental statement of purpose and values – the mission statement.

To do this, the group took the Council's original mandate – to create a climate for change – and melded it with feedback from employees. Then they used this information as building blocks to create a statement that would provide a clear vision of what we do at DIAND.

The resulting mission statement is clear and direct:

*"Working together to make Canada a better place for First Nations and Northern peoples."*

While it is a basic truth that all areas of the government are charged with the responsibility of making Canada a better place, it is a truth that should not be taken lightly or for granted. And, at DIAND, our prime focus is to support First Nations and Northern peoples.

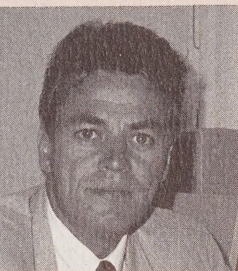


MELISSA LAZORE



"THE WHOLE EXERCISE WAS AN ENORMOUS CHALLENGE – DEVELOPING ONE MISSION STATEMENT FOR THE WHOLE DEPARTMENT SEEMED LIKE 'MISSION IMPOSSIBLE', ESPECIALLY WHEN SO MANY GOOD SUGGESTIONS WERE MADE DURING GROUP DISCUSSIONS."





ANICET GAGNÉ



"THE LEVEL OF PARTICIPATION WAS VERY HIGH FOR THIS PROCESS — PEOPLE REALLY BELIEVED IN IT."

"IT IS AN EXCELLENT OPPORTUNITY FOR EVERYONE TO ASK HOW THEY CAN CONTRIBUTE TO THE DEPARTMENT'S MISSION AND EXPRESS ITS VALUES."

## WE SHARE COMMON VALUES

If we are to be successful in making the mission statement part of our working lives, we must work together. This acknowledges the co-operation required within the diverse group of people who form DIAND. Diverse, yes, but we share common values – and that is how a values statement was developed to complement the mission statement: "Serve with honour; strive for excellence."

The single most descriptive value that emerged from the working group's discussions was "honour". Employees said that honour means behaviour that exhibits *integrity, honesty, respect and courage*. These are the standards by which we can measure our response to the challenge before us. Together they form a check-list that tells us what we can ask of ourselves and each other in the work that we do.

As we "serve with honour", so we must "strive for excellence". In striving for excellence, we create an attitude that fosters *creativity, dedication and professionalism*.

We must make ourselves accountable for upholding the standards expressed in these statements. Each day can be an opportunity to reach toward these ideals and set an example for others. Only through commitment and action will our standards become an integral part of our work culture.

## FROM WORDS TO ACTION

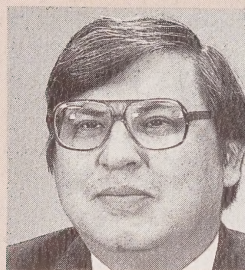
The Council for Change has developed a plan of action which describes concrete ways to make change happen at DIAND. The plan is an expression of the high standards in our mission and values statements and forms the bridge between words and action.

Moving to action is a challenge and a responsibility for both managers and staff. In the spirit of this challenge, DIAND has already given life to many elements of the plan.

For instance, opportunities for information exchanges with staff will continue since communication is the key to nurturing our new climate for change. The new rewards and recognition program has been created to mark our appreciation of each other's efforts and accomplishments. On another front, working group members are finding ways to increase the number of Native employees at DIAND; this is a top-priority goal.

Employees as well as managers are moving to action, too. They are making suggestions to improve service to our clients and getting involved in Council for Change activities. Their participation reflects the new attitude fostered by our mission and values statements. These actions are making honour and excellence part of our corporate identity.

Putting our mission and values statements into action is possible – but only if we have the will to do it.



GARRY LADOUCEUR



*"DIAND NEEDS A MISSION STATEMENT, A MISSION STATEMENT TO REFLECT ITS RELATIONSHIP WITH THE ORIGINAL PEOPLES OF THIS COUNTRY AND TO CHARACTERIZE THE NATURE OF THAT RELATIONSHIP."*

*"I BELIEVE THERE IS ONLY ONE WORD THAT ACCURATELY REFLECTS THE NATURE OF THIS RELATIONSHIP. AND THAT IS **HONOUR**."*

*"NOW IT IS NECESSARY THAT THE STATEMENT FIND ITS WAY INTO THE LIVES OF EVERY EMPLOYEE."*



JOANNE MACDONALD



"AS AN ABORIGINAL PERSON, THE MISSION STATEMENT GIVES ME A SENSE THAT THE DEPARTMENT IS ON THE RIGHT TRACK AND I PRAY THAT DIAND EMPLOYEES, FROM TOP TO BOTTOM, WILL REALIZE THE IMPORTANCE OF MAKING THIS MANDATE THEIR ULTIMATE CHALLENGE."

## A CHALLENGE FOR US ALL

Change is not easy. The old ways are familiar and comfortable, while the new ways take time and effort to learn.

We must keep in mind that times are always changing. We constantly operate under one set of constraints or another and often these constraints cannot be easily minimized. Change will test our resolve at times, but gives us the chance to exercise our collective responsibility to achieve our mission.

The challenge is not an easy one. But it can be done.

Fortunately, at DIAND we have already seen the concrete results that come from genuine efforts to make change happen. These successes encourage us to attempt more.

We have a clear vision as to why we are here and what we do. We share common values that will remain constant in these exciting and difficult times. And we have the will to make change happen.

The challenge now is to ask ourselves how we can contribute to our mission and values statements and how DIAND can help us achieve this goal.

Together we can make Canada a better place for First Nations and Northern peoples.

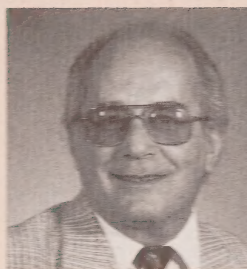


## CHECKLIST FOR CHANGE

Our mission and values define what we do and how we do it. They give us the framework within which DIAND works. But how do we know if we're on the right track?

Here are some thoughts on assessing our progress:

- **Honesty:** Am I being open and straightforward in my dealings with clients and colleagues? Am I doing the right thing or the thing right?
- **Creativity:** Am I on the alert to find better ways to do my job and suggest improvements? Have I looked for ways to turn difficulty into opportunity?
- **Respect:** Do I treat others with consideration? Do I listen to ideas that challenge me?
- **Professionalism:** Do I consider the quality of my work a reflection of myself? Do I make service to the public my priority?
- **Dedication:** Am I committed to a high quality of service in my work?
- **Integrity:** Am I sincere in my duties and interactions with others? Am I being true to myself while embracing the departmental values?
- **Courage:** Do I pursue my goals, in spite of risk, with a sense of purpose and instilling confidence in others?



GILBERT GUAY



"THE MISSION AND VALUES STATEMENTS REFLECT WHAT IS HAPPENING NOW AND WILL CONTINUE TO TAKE PLACE IN THIS DEPARTMENT. IT EXHIBITS THE PARTNERSHIP IN OUR WORK WITH NATIVE PEOPLE."

"THIS INITIATIVE GIVES ALL STAFF A SENSE OF COMMON VALUES AND UNDERSTANDING AND HAS BEEN RECEIVED WITH GREAT ENTHUSIASM."

Published under the authority of the  
Hon. Tom Siddon, P.C., M.P.,  
Minister of Indian Affairs and  
Northern Development,  
Ottawa, 1991

QS-6068-020-BB-A2  
Cat. No. R32-114/-1991  
ISBN 0-662-58519-4



Publié avec l'autorisation de  
l'hon. Tom Siddon, c.p., député,  
ministre des Affaires indiennes  
et du Nord canadien,  
Ottawa, 1991

QS-6068-020-BB-A2  
N° de cat. R32-114/-1991  
ISBN 0-662-58519-4







## LE CHANGEMENT : LISTE DE CONTRÔLE

Notre mission et nos valeurs définissent nos activités et nos façons de faire. C'est dans ce cadre que le MAINC évolue. Mais comment savoir si nous sommes sur la bonne voie ?

Voici quelques éléments qui permettront d'évaluer nos progrès :

- **Honnêteté** : Quand je traite avec les clients et mes compagnons de travail, suis-je ouvert et direct ? Est-ce que je fais ce qu'il faut et de la manière qui convient ?

- **Créativité** : Suis-je à l'affût de nouvelles méthodes de travail ? Est-ce que je suggère des améliorations ? Ai-je cherché des façons de changer les difficultés en bonnes occasions ?

- **Respect** : Est-ce que je traite les autres avec considération ? Suis-je à l'écoute des idées qui me mettent au défi ?

- **Professionnalisme** : Est-ce que je vois la qualité de mon travail comme un reflet de moi-même ? Le service au public est-il ma priorité ?

- **Dévouement** : Suis-je engagé à offrir un service de grande qualité ?

- **Intégrité** : Suis-je sincère dans l'exercice de mes fonctions et mes relations avec les autres ? Suis-je fidèle à moi-même lorsque j'endosse les valeurs du Ministère ?

- **Conviction** : Est-ce que je m'efforce d'atteindre mes buts, malgré les risques, en étant conscient de l'objectif et en donnant confiance aux autres ?



GILBERT GUAY



« L'ÉNONCÉ DE MISSION ET LES VALEURS QUI L'ACCOMPAGNENT REFLECTENT LA TENDANCE ACTUELLE AU MINISTÈRE ET CETTE TENDANCE SE MAINTIENDRA. LES ILLUSTRENT LA RELATION DE PARTENARIAT QUE NOUS ENTRETENONS AVEC LES AUTOCHTONES DANS NOTRE TRAVAIL. »

« CETTE INITIATIVE PERMET À TOUS LES EMPLOYÉS DE PARTAGER DES VALEURS COMMUNES ET DE SE SENTIR COMPRIS, ELLE A ÉTÉ REÇUE AVEC BEAUCOUP

D'ENTHOUSIASME. »

Il n'est pas facile de changer. Nous connaissons bien nos anciennes façons de faire et nous y sommes à l'aise, tandis que les nouvelles méthodes de travail exigent du temps et des efforts.

Mais tout finit par changer, ne l'oublions pas. Nous devons toujours travailler en subissant certaines contraintes et souvent il est difficile de les minimiser. Le temps met parfois à l'épreuve notre détermination, mais il nous donne aussi l'occasion d'exercer nos responsabilités collectives de manière à faire de notre

mission une réalité.

C'est là un défi de taille, mais il est possible de le relever.

Heureusement, au MAINC nous pouvons déjà observer les résultats concrets qui découlent des efforts véritables en vue de provoquer le changement. Ces réussites nous incitent à en faire davantage

enfin.

Nous avons une vision claire de notre raison d'être et de nos activités. Nous partageons des valeurs qui se perpétuent en ces temps difficiles mais combattent stimulants. Nous avons la volonté de provoquer le changement.

Nous sommes maintenant mis au défi de nous demander comment nous pouvons contribuer à la réalisation de notre énoncé de mission et de notre énoncé de valeurs et comment le MAINC peut nous aider à atteindre cet objectif.

Ensemble, nous pouvons bâtir un pays plus propice à l'épanouissement des Premières nations et des peuples du Nord.

JOANNE MACDONALD



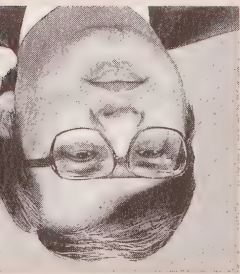
«À TITRE D'AUTOCH-  
TONE, L'ÉNONCÉ DE  
MISSION ME DONNE À  
CROIRE QUE LE  
MINISTÈRE EST SUR LA  
BONNE VOIE, ET JE PRIE  
POUR QUE LES EMPLOYÉS  
DU MAINC, À TOUTS  
LES NIVEAUX HIÉRAR-  
CHQUES, SE RENDENT  
COMPTE QU'IL IMPORTE  
QUE CHACUN EN FASSE  
SON PRINCIPAL DÉFI.»



Le Conseil chargé du changement a établi un plan d'action qui décrit des manières concrètes de provoquer des changements au sein du MAINC. Ce plan témoigne des normes élevées qui sont exprimées dans notre énoncé de mission et de valeurs et il fait le pont entre les mots et l'action. Passer à l'action est un défi et une responsabilité tant pour les gestionnaires que pour les employés. Dans l'esprit de ce défi, le MAINC a déjà concrétisé plusieurs éléments du plan. Les occasions d'échanger avec les employés, par exemple, se poursuivront, étant donné que la communauté est l'élément clé qui alimente le climat de changement. Un nouveau programme de rétribution et de reconnaissance a été créé afin de souligner combien nous apprécions les efforts et les accomplissements des autres. Par ailleurs, les membres d'un groupe de travail s'affairaient à trouver des manières d'accroître le nombre d'employés autochtones au MAINC. Il s'agit là d'un objectif de tout premier ordre.

Les employés aussi bien que les gestionnaires passent à l'action. Ils suggèrent des manières d'améliorer le service à la clientèle et de prendre part aux activités du Conseil chargé du changement. Leur participation témoigne de la nouvelle attitude qui est encouragée par nos énoncés de mission et de valeurs. Ces actions intègrent la fierté et l'excellence à notre identité ministérielle.

Il est possible de faire de notre énoncé de mission et de notre énoncé de valeurs une réalité – mais il faudra que nous ayons la volonté de le faire.



GARY LADOUCEUR



«LE MAINC A  
BESOIN D'UN ÉNONCÉ  
DE MISSION QUI REFLÈTE  
SA RELATION AVEC LES  
AUTOCHTONES DE CE  
PAYS ET LA NATURE DE  
CETTE RELATION.»

«JE CROIS QU'IL Y  
A UN SEUL MOT QUI  
EXPRIME CORREC-  
TEMENT LA NATURE DE  
CETTE RELATION, IL  
S'AGIT DE LA FIERTE.»

«LE TEMPS EST  
MAINTENANT VENU  
POUR L'ÉNONCÉ DE  
TROUVER SA PLACE  
DANS LA VIE DE TOUS  
LES EMPLOYÉS.»



## DES VALEURS COMMUNES

**P**our réussir à intégrer notre énoncé de mission dans nos activités quotidiennes, nous devons travailler ensemble. Nous reconnaissons ainsi que les divers groupes qui composent le MAINC doivent travailler de concert. Ces groupes sont diversifiés, mais ils partagent des valeurs communes, c'est pourquoi un énoncé de valeurs vient compléter l'énoncé de mission : « Agir avec fierté, rechercher l'excellence. »

**L**a valeur descriptive qui a été le plus mise en valeur au cours des discussions des groupes de travail est la « fierté ». Selon les employés, le mot « fierté » signifie un comportement qui témoigne de l'intégrité, de l'honnêteté, du respect et de la conviction. C'est selon ces normes que nous devons mesurer notre manière de relever le défi qui nous est soumis. Ensemble, elles établissent des paramètres qui nous permettent de juger ce que nous pouvons exiger de nous-mêmes et des autres dans le cadre de notre travail.

**S**i nous devons « agir avec fierté », nous devons aussi « rechercher l'excellence ». Ce faisant nous adoptons une attitude favorable à la créativité, au dévouement et au professionnalisme.

**N**ous devons nous sentir responsables de respecter les normes exprimées dans ces énoncés. Chaque jour est une nouvelle occasion de travailler à atteindre ces idéaux et à servir d'exemple aux autres. C'est grâce à notre engagement et à nos actions que nos normes s'intègrent à la culture de notre milieu de travail.

### ANICET GAGNÉ



« LE NIVEAU DE PARTICIPATION À LA RÉDACTION A ÉTÉ TRÈS ÉLEVÉ, LES GENS Y CROYAIENT. »

« VOILÀ UNE EXCELLENTE OCCASION DE NOUS DEMANDER COMMENT NOUS POUVONS CONTRIBUER À LA RÉALISATION DE LA MISSION DU MINISTÈRE ET À PROMOUVOIR SES VALEURS. »

## CRÉER UN CLIMAT FAVORABLE AU CHANGEMENT

La réponse détaillée du personnel à ces consultations a entraîné la réalisation de plusieurs initiatives immédiates et la création de 13 groupes de travail pour traiter les questions plus complexes soulevées au cours des séances de rétroaction. L'un de ces groupes a été chargé d'élaborer une déclaration des objectifs et des valeurs du Ministère, c'est-à-dire un énoncé de mission.

**A** cette fin, le groupe s'est fondé sur le mandat original du Conseil – créer un climat favorable au changement – en tenant compte de la rétroaction recueillie à ensuite servi de pierre angulaire à l'énoncé qui exprimerait clairement la vocation du MAINC.

**L'**énoncé de mission qui en a résulté est clair et direct :

*« Travailler ensemble à bâtir un pays plus propice à l'épanouissement des Premières nations et des peuples du Nord. »*

**S'**il est vrai que tous les secteurs du gouvernement sont chargés de bâtir un pays plus propice à l'épanouissement, il est tout aussi vrai que cela ne doit pas être pris à la légère ou tenu pour acquis. Au MAINC, nous nous efforçons avant tout d'appuyer les Premières nations et les peuples du Nord.

«TOUT CET EXERCICE A ÉTÉ UN ENORME DÉFI – FORMULER UN ÉNONCÉ DE MISSION POUR L'ENSEMBLE DU MINISTÈRE SEMBLAIT IMPOSSIBLE”, PARITICULIÈREMENT QUAND TANT DE BONNES SUGGESTIONS ONT ÉTÉ FAITES AU COURS DES DISCUSSIONS DE GROUPE.»



MELISSA LAZORE



## À LA RECHERCHE D'UN ÉNONCÉ DE MISSION

Le Conseil des sous-ministres chargé du changement a amorcé ses activités vers la fin de 1989, lors d'une assemblée réunissant 55 employés à Ottawa.

Le mandat du groupe était vaste, presque trop vaste : il devait trouver des moyens d'aider le MAINC à créer un climat favorable au changement. Ce nouveau climat allait entraîner la formulation d'un énoncé des croyances, lequel donnerait un aperçu de l'objectif et des valeurs qui nous unissent en qualité de membres de ce groupe unique qu'est le Ministère.

En établissant au départ que l'amélioration des communications est essentielle à ce nouveau climat et sachant que la communication repose sur l'écoute active et l'ap-prentissage, le Conseil a adopté une expression qui met l'accent sur la nécessité d'avoir un échange mutuel d'information entre les employés et les gestionnaires : «Chaque employé est à la fois élève et professeur».

Les membres du Conseil ont ensuite rencontré les employés. Le sous-ministre et le sous-ministre associé se sont également engagés à se rendre dans tous les bureaux régionaux et bureaux de district. Le Conseil a tenu des sessions de rétroaction avec les employés, ce qui a permis de recueillir de l'information à la source sur les problèmes et les solutions. Des suggestions ont également été formulées en vue d'apporter des améliorations de toutes sortes à notre vie au Ministère.

ARMAND GREYEVES



«LE PROCESSUS RETENU  
POUR RÉDIGER LES  
ÉNONCÉS TÉMOIGNE  
DE L'IMPORTANCE DU  
POINT DE VUE ET DE LA  
PARTICIPATION DES  
GENS DE TOUS LES  
NIVEAUX DU  
MINISTÈRE.»

«CE FUT UN HONNEUR  
ET UN PLAISIR DE  
PRENDRE PART À CE  
QUI A ÉTÉ, EN FAIT, UN  
ÉVÈNEMENT NATIONAL.  
DE TELLES OCCASIONS  
SE FONT RARES.»

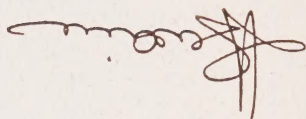


« Les efforts consacrés collectivement par les membres du personnel à tous les niveaux du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) sont exprimés dans notre énoncé de mission et les valeurs qui l'accompagnent.

« Nombre de choses ont contribué à créer une atmosphère favorable à l'amélioration au MAINC. Les éléments clés de nos réalisations récentes sont les déclarations visant nos activités et nos façons de faire, car elles décrivent une nouvelle manière d'aborder notre travail.

Je vous invite à vous familiariser avec nos énoncés de mission et de valeurs et à en tenir compte tout au long de votre journée de travail. De cette manière, vous participerez aux innovations stimulantes dont le Ministère fait l'objet. »

Le Sous-ministre,



Harry Swain

NOTRE ÉNONCÉ  
DE MISSION :

TRAVAILLONS

ENSEMBLE À BÂTIR

UN PAYS PLUS PROSPÈRE

À L'ÉPANOUISSEMENT

DES PREMIÈRES NATIONS

ET DES PEUPLES DU

NORD.

NOTRE ÉNONCÉ DE

VALEURS :

AGIR AVEC FIERTÉ;

RECHERCHER

L'EXCELLENCE.



LE CONSEIL CHARGÉ DU CHANGEMENT



AGIR AVEC FIERTÉ  
RECHERCHER L'EXCELLENCE

À  
BÂTIR UN PAYS  
PLUS PROPICE  
À  
L'ÉPANOUISSEMENT DES  
PREMIÈRES NATIONS  
ET DES  
PEUPLES DU NORD

À  
TRAVAILLONS  
ENSEMBLE

